

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ПОДАТКОВОЇ СПРАВИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему «Підвищення якості бізнес-процесів підприємства»  
за матеріалами ТОВ «МТБ»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня  
II курсу, групи ЕМУ – 23-1  
спеціальності 051 Економіка,  
освітня програма «Управління бізнес-процесами  
на підприємстві»



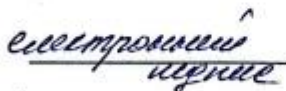
Цехмістера Назара Олександровича

Науковий керівник  
професор



Слюсарева Людмила Вікторівна, д.е.н.,

Керівник освітньо-  
професійної програми



Піжук Ольга Іванівна, д.е.н. професор

Допущено до захисту за рішенням  
кафедри економіки, підприємництва та  
бізнес-адміністрування,  
протокол від 23.12.2024 № 6

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та бізнес-адміністрування



Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2025

Ресстрація № 28 23.01.2025 Ванік  
 (дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 23.01.2025р Ванік  
 (до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 75 4 С 05.02.2025  
 (оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: Ванік Филук Г.М., д.е.н., професор.  
 (підпис)

Заступник голови ЕК електронний Лазебник Л.Л., д.е.н., професор  
підпис (підпис)

Члени комісії: електронний Піжук О.І., д.е.н., професор  
підпис (підпис)  
Ванік Ткаченко В.В., к.е.н., доцент  
 (підпис)

Секретар комісії Ванік Баланюк Г.Й., провідний фахівець  
 (підпис)

## БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

| Об'єкти контролю                                                                                                                                                              | Діапазон оцінки в балах | Фактична кількість балів | Примітки | Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ</b>                                                                                                                  |                         |                          |          |                                                                                                       |
| 1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій) | від 0 до 25             |                          |          | <i>Викладач</i><br><i>Л.В. Сидор</i>                                                                  |
| 2.Дотримання вимог щодо оформлення                                                                                                                                            | від 0 до 5              |                          |          |                                                                                                       |
| 3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни                                                                                                       | від 0 до 5              |                          |          |                                                                                                       |
| 4. Рецензент                                                                                                                                                                  | від 0 до 5              |                          |          |                                                                                                       |
| 5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)                                                                       | від 1 до 10             |                          |          |                                                                                                       |
| <b>РАЗОМ БАЛІВ*</b>                                                                                                                                                           | від 0 до 50             | <i>37</i>                |          |                                                                                                       |
| <b>ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ</b>                                                                                                                        |                         |                          |          |                                                                                                       |
| 1.Доповіль                                                                                                                                                                    | від 0 до 10             |                          |          | <i>Марецька Л.</i><br><i>с.р. Марецька</i><br><i>Пісун О.</i><br><i>с.р. Марецька</i><br><i>Волош</i> |
| 2. Роздатковий матеріал                                                                                                                                                       | від 0 до 5              |                          |          |                                                                                                       |
| 3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання                                                                                              | від 0 до 25             |                          |          |                                                                                                       |
| 4. Апробація (участь у конференціях)                                                                                                                                          | від 0 до 10             |                          |          |                                                                                                       |
| <b>РАЗОМ БАЛІВ</b>                                                                                                                                                            | від 0 до 50             |                          |          |                                                                                                       |
| <b>ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ</b>                                                                                                                                               | від 0 до 100            | <i>75</i>                |          |                                                                                                       |

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

| Оцінка за 100-бальною шкалою | Оцінка за шкалою ЄКТС | Оцінка за національною шкалою | Дата            | П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)                                                  |
|------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>75</i>                    | <i>C</i>              | <i>4</i>                      | <i>05.02.25</i> | <i>Марецька Л.</i><br><i>с.р. Марецька</i><br><i>Пісун О.</i><br><i>с.р. Марецька</i><br><i>Волош</i> |
| Оцінка за 100-бальною шкалою | Оцінка за шкалою ЄКТС | Оцінка за національною шкалою |                 |                                                                                                       |
| 90-100                       | A                     | 5 (відмінно)                  |                 |                                                                                                       |
| 80-89                        | B                     | 4 (добре)                     |                 |                                                                                                       |
| 70-79                        | C                     |                               |                 |                                                                                                       |
| 60-69                        | B                     | 3 (задовільно)                |                 |                                                                                                       |
| 50-59                        | E                     |                               |                 |                                                                                                       |
| 35-49                        | EX                    | 2 (незадовільно)              |                 |                                                                                                       |

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет податкової справи, обліку та аудиту,  
Кафедра економіки, підприємництва  
та бізнес-адміністрування  
Спеціальність 051 Економіка  
Освітньо-професійна програма  
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую  
Завідувач кафедри  Л.В.Слюсарєва

**Завдання на кваліфікаційну роботу (проект)  
здобувачу вищої освіти**

Цехмістера Назара Олександровича

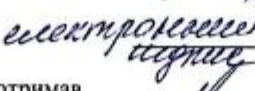
1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи  
**«Підвищення якості бізнес-процесів підприємства ТОВ МТІ»**  
Затверджена наказом ректора від 6 грудня 2023 р. № 1640
2. Строк здачі закінченої роботи 23 січня 2025 р.
3. Цільова установка: Оцінка бізнес-процесів підприємства та шляхи їх удосконалення  
Мета роботи: узагальнення теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів на підприємстві.  
Об'єкт дослідження: бізнес-процеси управління на підприємстві  
Предмет дослідження: шляхи вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві.  
База дослідження: ТОВ «МТІ».
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2022-2023 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 12 таблиць, 9 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні основи управління та оптимізації бізнес-процесів. 1.1 Сутність та класифікація бізнес-процесів. 1.2. Основи управління якістю бізнес-процесів; 1.3 Методи управління якістю бізнес-процесами. 1.4 Методологія оцінювання бізнес-процесів на підприємстві. Розділ 2. Аналіз якості бізнес-процесів ТОВ «МТІ», 2.1.Характеристика підприємства ТОВ «МТІ », 2.2. Аналіз ефективності та якості бізнес-процесів ТОВ «МТІ». Розділ 3.Шляхи вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «МТІ» через удосконалення соціально-відповідально маркетингу.
7. Календарний план виконання роботи

| №<br>п/п | Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи        | Строк виконання етапів роботи |          |
|----------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
|          |                                                                  | За планом                     | Фактично |
| 1.       | Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи | 06.12.2023 р.                 |          |
| 2.       | Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження         | 07.03.2024 р.                 |          |
| 3.       | Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику          | 01.04.2024 р.                 |          |
| 4.       | Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання       | 31.05.2024 р.                 |          |

|     |                                                                           |                  |  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|------------------|--|
|     | матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції) |                  |  |
| 5.  | Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику            | 09.09.2024 р.    |  |
| 6.  | Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику           | 29.11.2024 р.    |  |
| 7.  | Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику                  | 20.12.2024 р.    |  |
| 8.  | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника                    | 26.12.2024 р.    |  |
| 9.  | Попередній захист дипломної роботи                                        | 23.12.2024 р.    |  |
| 10. | Отримання відгуку керівника дипломної роботи                              | 15.01.2025 р.    |  |
| 11. | Рецензування дипломної роботи                                             | 17.01.2025 р.    |  |
| 12. | Представлення роботи для перевірки на плагіат                             | 03.01.2025 р.    |  |
| 13. | Захист дипломної роботи                                                   | 04-05.02.2025 р. |  |

Дата видачі завдання 6 грудня 2023 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи  Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Керівник освітньо-професійної програми  Піжук Ольга Іванівна, д.е.н., проф

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти  Цехмістер Назар Олександрович

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ  
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 17:29:05 05.02.2025

Назва файлу з підписом: ПРОТОКОЛ ЕК 05.02.25 ЕМУ.docx.asice

Розмір файлу з підписом: 25.4 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: ПРОТОКОЛ ЕК 05.02.25 ЕМУ.docx

Розмір файлу без підпису: 21.9 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2488704847

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 17:29:05 05.02.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000EE561A019A026C05

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: 3 повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ  
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 15:09:54 27.01.2025

Назва файлу з підписом: D\_EMU-23-1\_Tsekhmister Nazar.docx.asice  
Розмір файлу з підписом: 1.3 МБ

Перевірені файли:  
Назва файлу без підпису: D\_EMU-23-1\_Tsekhmister Nazar.docx  
Розмір файлу без підпису: 1.3 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Піжук Ольга Іванівна  
П.І.Б.: Піжук Ольга Іванівна  
Країна: Україна  
РНОКПП: 2999520140  
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 16:09:52 27.01.2025  
Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг  
Серійний номер: 382367105294AF97040000002DC6830029604603  
Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301  
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145  
Тип підпису: Кваліфікований  
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)  
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)  
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ  
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:17:02 05.02.2025

Назва файлу з підписом: ПРОТОКОЛ ЕК 05.02.25 ЕМУ.docx.asice  
Розмір файлу з підписом: 21.3 КБ

Перевірені файли:  
Назва файлу без підпису: ПРОТОКОЛ ЕК 05.02.25 ЕМУ.docx  
Розмір файлу без підпису: 19.0 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Піжук Ольга Іванівна  
П.І.Б.: Піжук Ольга Іванівна  
Країна: Україна  
РНОКПП: 2999520140  
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 10:16:58 05.02.2025  
Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг  
Серійний номер: 382367105294AF97040000002DC6830029604603  
Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301  
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145  
Тип підпису: Кваліфікований  
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)  
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)  
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

## ЗМІСТ

|                                                                             |                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| АНОТАЦІЯ .....                                                              | 7                                      |
| ВСТУП.....                                                                  | 8                                      |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..... | 10                                     |
| 1.1 Сутність та класифікація бізнес-процесів .....                          | 10                                     |
| 1.2 Основи управління якістю бізнес-процесів .....                          | 13                                     |
| 1.3 Методи управління якістю бізнес-процесами .....                         | 16                                     |
| 1.4. Методологія оцінювання бізнес-процесів на підприємстві .....           | 22                                     |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЯКОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ “МТІ” .....                     | 27                                     |
| 2.1 Характеристика підприємства ТОВ “МТІ” .....                             | 27                                     |
| 2.2. Аналіз ефективності та якості бізнес-процесів ТОВ «МТІ».....           | 34                                     |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....          | 40                                     |
| ВИСНОВКИ .....                                                              | 48                                     |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                            | 50                                     |
| ДОДАТКИ .....                                                               | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |

## АНОТАЦІЯ

### Підвищення якості бізнес-процесів підприємства ТОВ “МТІ”

Мета роботи полягає в аналізі існуючих бізнес-процесів підприємства ТОВ “МТІ” та розробці заходів щодо їх оптимізації для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Завданнями роботи є:

1. Вивчити теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства.
2. Проаналізувати поточний стан бізнес-процесів на підприємстві ТОВ “МТІ”.
3. Виявити основні проблеми та недоліки в існуючих бізнес-процесах.
4. Запропонувати рекомендації та заходи для підвищення якості бізнес-процесів.
5. Оцінити ефективність запропонованих заходів для покращення діяльності підприємства.

Предметом дослідження є: методи та інструменти оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Об’єктом дослідження виступає: діяльність ТОВ “МТІ” у сфері управління та організації бізнес-процесів.

Базою дослідження виступає: підприємство ТОВ “МТІ”, його внутрішні документи, звітність, а також дані, отримані під час проведення дослідження.

За результатами дослідження сформульовані...

Одержані результати можуть бути використані... *або* Результати випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи рекомендовані для практичного використання відділом ..... підприємства.....(довідка (акт) про впровадження

№\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р. *(підтвердження практичного значення одержаних результатів у формі довідок про впровадження або протоколів спільного засідання зі стейкхолдерами)*

Апробація результатів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи. Основні положення, отримані результати та висновки досліджень оприлюднені та обговорені на міжнародних науково-практичних конференціях.....

## ВСТУП

Актуальність теми: У сучасному світі підприємства вимагають постійно підвищувати свою ефективність, щоб залишитися конкурентоспроможними. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє скоротити витрати, скоротити час на виконання операцій та підвищити якість продукції чи послуг.

Мета і завдання дослідження: Розробка рекомендацій та інструментів для підвищення якості бізнес-процесів на підприємствах з метою підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до таких.

Об'єкт дослідження: взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми чинниками, які впливають на якість виконання бізнес-процесів. Сюди належать як безпосередні процеси, що забезпечують додану вартість (наприклад, виробництво, логістика, маркетинг, продажі), так і допоміжні процеси (управління персоналом, фінансами, інформаційними потоками, забезпечення якості), які підтримують основну діяльність підприємства. Особливу увагу приділено процесам взаємодії між різними підрозділами, ефективності розподілу ресурсів, організаційній структурі підприємства та ступеню автоматизації бізнес-процесів.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методологічних і практичних аспектів, що пов'язані з організацією, оптимізацією та вдосконаленням бізнес-процесів для досягнення ефективності підприємства в умовах динамічного розвитку ринку. Це передбачає аналіз існуючих підходів до управління бізнес-процесами, виявлення факторів, що впливають на якість процесів, розробку інноваційних рішень для їх вдосконалення, а також впровадження сучасних інструментів і технологій для підвищення продуктивності, зниження витрат і забезпечення високого рівня задоволення потреб клієнтів.

Боза дослідження: підприємство ТОВ «МТІ».

Сучасний етап розвитку економіки характеризується швидкими змінами, високою конкуренцією, динамічним розвитком технологій та

зростанням вимог споживачів до якості товарів і послуг. У таких умовах підприємства повинні забезпечувати постійну оптимізацію своїх бізнес-процесів для підвищення ефективності діяльності, скорочення витрат, покращення якості продукції та задоволення потреб клієнтів. Це особливо актуально для таких великих підприємств, як ТОВ «МТІ», що працює на ринку в умовах інтенсивного зростання та жорсткої конкуренції.

Бізнес-процеси є основою діяльності будь-якого підприємства, оскільки вони забезпечують виконання основних функцій, пов'язаних із виробництвом товарів, наданням послуг, управлінням ресурсами та взаємодією із зовнішнім середовищем. Ефективність бізнес-процесів визначає загальну продуктивність підприємства, його здатність до адаптації в умовах мінливого ринку та досягнення стратегічних цілей. Саме тому питання підвищення якості бізнес-процесів є одним із ключових напрямів розвитку підприємств, які прагнуть досягти успіху та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

ТОВ «МТІ» це українська компанія, яка працює у сфері дистрибуції, продажу та сервісного обслуговування техніки, електроніки та інших товарів. За останні роки компанія зіткнулася з рядом викликів, пов'язаних із зростаючими вимогами до якості продукції, потребою в автоматизації процесів, впровадженні сучасних технологій управління та оптимізацією внутрішніх операцій. Відсутність системного підходу до управління бізнес-процесами, дублювання функцій, неефективне використання ресурсів, а також низький рівень автоматизації окремих процесів призводять до втрат часу, зростання витрат та зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації особливої актуальності набуває впровадження методів управління якістю бізнес-процесів, таких як Six Sigma, ISO 9000, TQM, а також використання інструментів моделювання та автоматизації процесів. Ці підходи дозволяють підвищити прозорість бізнес-процесів, усунути неефективні операції, мінімізувати ризики та забезпечити гнучкість підприємства в умовах змін.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

### **1.1 Сутність та класифікація бізнес-процесів**

Бізнес-процес — це серія структурованих повторюваних дій, призначених для досягнення конкретної бізнес-цілі або завдання.

Бізнес- процеси можна уявити як місію, що спрямовує колективну енергію людських зусиль і технологічної майстерності на єдину стратегічну мету[12].

Ці місії охоплюють увесь спектр діяльності компанії; чи то динамічна сфера основної діяльності безпосередньо на інтерфейсі клієнта, чи важливі допоміжні ролі, які забезпечують сяяння цих передових співробітників, аж до ретельної практики управління, яка керує кораблем з орлиним оком як на плавне плавання, так і на шторм. вивітрювання.

У сучасному управлінні бізнес-процеси розглядаються як механізм, що забезпечує координацію дій різних підрозділів для досягнення спільних цілей. Вони допомагають уникати дублювання функцій, оптимізувати використання ресурсів та скорочувати час виконання завдань. Управління бізнес-процесами дозволяє структурувати діяльність організації таким чином, щоб кожен процес був прозорим, вимірюваним і контрольованим. Завдяки цьому можна швидко виявляти проблеми та вживати заходів для їх усунення, а також впроваджувати інновації для підвищення ефективності[6].

Залежно від різних характеристик та функціональних особливостей, бізнес-процеси поділяються на декілька типів, кожен із яких виконує специфічні завдання та має свої особливості.

На мою думку, одним із ключових підходів до класифікації є поділ бізнес-процесів за їхньою функціональною роллю в організації. У цьому контексті можна виділити основні, допоміжні та управлінські процеси.

Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані зі створенням цінності для клієнта. Вони генерують дохід та забезпечують виконання місії компанії. Прикладами є виробництво товарів, надання послуг або продаж продукції. Допоміжні бізнес-процеси не створюють прямої цінності для клієнта, але забезпечують умови для ефективного функціонування основних процесів. Сюди належать процеси управління персоналом, технічна підтримка, бухгалтерський облік, юридичне обслуговування та IT-підтримка[20]. Управлінські бізнес-процеси відповідають за планування, контроль та координацію діяльності організації. Вони забезпечують стратегічне управління, постановку цілей, моніторинг та оцінку ефективності роботи компанії.

Іншим важливим критерієм класифікації є ступінь стандартизації процесів[23]. Бізнес-процеси можуть бути регламентованими або нерегламентованими. Регламентовані процеси виконуються за чітко встановленими інструкціями та правилами. Вони мають детально прописану структуру та піддаються контролю. Такі процеси характерні для бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності чи логістики. Нерегламентовані процеси є гнучкими та змінюються залежно від ситуації або потреб бізнесу. Вони часто пов'язані з креативними завданнями, наприклад, розробкою нових продуктів, маркетинговими кампаніями або роботою зі специфічними запитами клієнтів.

Також класифікація може проводитися за рівнем деталізації. У цьому випадку виділяють макропроцеси, процеси та субпроцеси. Макропроцеси охоплюють велику кількість взаємопов'язаних дій і мають широкий масштаб. Вони можуть включати декілька підпроцесів та визначати основні напрямки діяльності підприємства, наприклад, управління ланцюгами поставок чи управління виробництвом. Процеси є конкретнішими та описують послідовність дій для досягнення певного результату, наприклад, процес закупівлі матеріалів або обробки замовлень. Субпроцеси деталізують окремі кроки процесу, наприклад, перевірку якості отриманої продукції або

оформлення заявок.

Бізнес-процеси можна класифікувати за напрямками діяльності компанії[19]. Серед них виділяють виробничі, маркетингові, фінансові, логістичні та кадрові процеси. Виробничі процеси охоплюють всі дії, пов'язані зі створенням продукції або наданням послуг. Маркетингові процеси включають просування товарів та послуг, дослідження ринку та залучення клієнтів. Фінансові процеси охоплюють бюджетування, управління фінансами, контроль витрат та прибутків. Логістичні процеси пов'язані з управлінням поставками, доставкою товарів та управлінням запасами. Кадрові процеси стосуються підбору, навчання та мотивації персоналу.

Ще одним підходом до класифікації бізнес-процесів є їх поділ на внутрішні та зовнішні[2]. Внутрішні процеси відбуваються всередині підприємства та не потребують залучення сторонніх учасників. Це, наприклад, організація роботи відділів, внутрішній контроль якості чи нарахування заробітної плати. Зовнішні процеси включають взаємодію підприємства з клієнтами, постачальниками, підрядниками чи іншими контрагентами. Прикладами є обробка замовлень клієнтів, співпраця з логістичними компаніями або партнерські відносини з постачальниками.

## 1.2 Основи управління якістю бізнес-процесів

Поняття «управління якістю» варто розуміти як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на сукупність об'єктивно існуючих властивостей предмета (процесу, явища), що характеризує ступінь відповідності встановленим вимогам, з метою зміни параметрів його функціонування[2].

Основою управління якістю є орієнтація на задоволення потреб клієнтів та постійне вдосконалення процесів. Це досягається через впровадження стандартів якості, моніторинг ключових показників ефективності та аналіз причин відхилень. Важливу роль відіграє лідерство керівництва, яке має задавати стратегічний напрям розвитку організації та формувати корпоративну культуру, орієнтовану на якість.

Управління якістю починається з чіткого визначення бізнес-процесів, їх структурування та моделювання. Це дозволяє зрозуміти взаємозв'язки між процесами, виявити можливі точки збоїв та надлишкові операції. Стандартизація процесів передбачає документування робочих процедур, визначення відповідальних осіб, ресурсів та термінів виконання завдань.

Оцінювання якості бізнес-процесів передбачає проведення аудитів, аналізу ризиків і збору даних про продуктивність. Зібрані дані обробляються за допомогою статистичних методів, що дозволяє виявляти причини проблем, приймати управлінські рішення та впроваджувати коригувальні заходи[7].

Контроль якості здійснюється на всіх етапах виконання бізнес-процесів. Він включає перевірку відповідності результатів встановленим стандартам, проведення внутрішніх перевірок та незалежних аудитів. Важливим елементом є система зворотного зв'язку, яка дозволяє враховувати відгуки клієнтів та співробітників.

Оптимізація бізнес-процесів передбачає пошук та впровадження інноваційних підходів, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та мінімізацію відходів. Це досягається за рахунок автоматизації, реінжинірингу процесів та впровадження сучасних управлінських методик, таких як Lean, Six Sigma або Total Quality Management (TQM)[9].

Постійне вдосконалення процесів є основою управління якістю. Це безперервний процес, який вимагає адаптації до змін у зовнішньому середовищі, технологічних інновацій та зростання очікувань споживачів. Інвестування у навчання персоналу, розробку нових продуктів і послуг та впровадження сучасних інформаційних систем дозволяють підприємству підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку.

Впровадження систем управління якістю за міжнародними стандартами, такими як ISO 9001[10], дозволяє підприємствам підвищити свою репутацію, залучити нових клієнтів та партнерів, а також покращити внутрішню організацію роботи. Сертифікація за цими стандартами підтверджує здатність компанії забезпечувати стабільну якість продукції або послуг.

Важливу роль відіграє управління персоналом. Підготовка, навчання та мотивація співробітників є основою успішного функціонування системи якості. Співробітники мають розуміти свої завдання, відповідати за результати своєї роботи та бути залученими до процесу постійного вдосконалення. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної лояльності.

Інформаційні технології відіграють критично важливу роль в управлінні якістю бізнес-процесів. Сучасні ERP-системи, CRM-платформи та спеціалізовані програмні рішення дозволяють автоматизувати більшість процесів, відстежувати виконання завдань у реальному часі, зберігати та аналізувати великі обсяги даних. Це дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі точних даних.

Моніторинг, оцінювання та звітність є невід'ємними елементами системи управління якістю. Регулярні перевірки виконання бізнес-процесів, порівняння результатів з плановими показниками та аналіз відхилень дозволяють вчасно реагувати на зміни та виявляти можливості для вдосконалення. Важливо забезпечити прозору систему звітності, яка дозволяє як внутрішнім, так і зовнішнім зацікавленим сторонам оцінювати ефективність діяльності підприємства.

Крім того, я також хочу придати увагу до управління ризиками, яке передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку ймовірності їх виникнення та розробку заходів із мінімізації наслідків. Це дозволяє уникнути простоїв, фінансових втрат та погіршення репутації. Ефективне управління ризиками забезпечує стабільність бізнес-процесів навіть у кризових ситуаціях.

Інновації та розвиток є ключем до довгострокового успіху. Підприємства, які інвестують у наукові дослідження, нові технології та вдосконалення своїх продуктів, здатні підтримувати конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах. Інновації дозволяють не тільки покращити якість продукції, але й створювати нові ринки, залучати нових клієнтів і збільшувати прибутковість[6].

### 1.3 Методи управління якістю бізнес-процесами

Існує кілька добре встановлених методологій, які організації можуть застосовувати як частину процесу управління якістю. Деякі з найбільш широко прийнятих включають:

1. **TQM (Total Quality Management)** — це комплексний підхід для організацій, спрямований на досягнення довгострокового успіху та відмінного задоволення клієнтів. Підхід TQM використовує шлях оптимізації та вдосконалення управління. Ця методологія залучає всіх членів організації до однакової участі в покращенні процесів, продуктів/послуг, культури організації та їхніх відповідних ролей[3].

Методологія TQM встановлює набір правил, які дозволяють організаціям стратегічно покращувати загальні бізнес-функції та продуктивність. Це, у свою чергу, забезпечує організаційну ефективність, дозволяючи команді придумувати та створювати високоякісні продукти/послуги, які забезпечують максимальне задоволення, оцінку та прийняття клієнтів.

TQM використовує всі функції будь-якої організації. Від стратегії, планування, виробництва, маркетингу, продажів, технологій, дизайну, фінансів тощо все стає частиною застосування TQM та його методологій. Це забезпечує вдосконалення в кожному відділі, у свою чергу, покращуючи загальні організаційні функції та пропозиції продуктів/послуг. Таким чином, TQM стає високоефективним інструментом управління якістю.

Раніше TQM мав своє раннє застосування і широко використовувався у промисловості протягом десятиліть. Це також поставило багато питань щодо універсальності TQM в інших галузях. Наприклад, Toyota, Ford, Motorola, Phillips тощо були організаціями, які прийняли TQM на ранніх стадіях.

Але в міру того, як TQM зростав, його застосування також розширювалося, і підприємства знайшли його застосування в усіх галузях, таких як банківська справа, готельний бізнес, освіта, туризм, фармацевтика,

фінанси тощо[8].

У сукупності TQM складається з восьми принципів, які дозволяють компаніям зрозуміти концепцію та використовувати її для досягнення TQM у його справжньому розумінні. При правильному застосуванні ці принципи поєднуються для покращення процесів, що призводить до вищої якості та результатів процесів для бізнесу та клієнта.

1) Орієнтація на клієнта : жоден продукт/послуга не стане успішним, не ставши улюбленим вибором клієнта. Таким чином, усі вдосконалення мають працювати синхронно, щоб повністю зосередитися на клієнтах та їхніх потребах.

2) Повна залученість : Немає плідних результатів від половинчастих зусиль. Тому всі співробітники, від керівництва до молодших членів команди, повинні бути повністю залучені для підвищення якості та задоволення очікувань клієнтів.

3) Процес має перевагу : покращення результатів безпосередньо залежить від вдосконалення процесу. Крім того, без покращення результатів ви не можете покращити задоволеність клієнтів. І тому методологія TQM приділяє велику увагу процесам. Таким чином, визначення, моніторинг і контроль процесів гарантують якість.

4) Інтеграція бізнес-процесів : Еволюція різних відділів в організації часто розробляє її процеси. Таким чином, стає важко контролювати операції та процеси відділу. TQM вимагає, щоб усі бізнес-процеси були впроваджені в усіх відділах для прозорого, ефективного та максимального функціонування та результатів.

5) Стратегічний системний підхід : TQM наголошує на систематичній розробці стратегії. Щоб досягти цього, вам спочатку потрібно створити стратегічний план, який буде зосереджений на покращенні якості. Тоді потрібна система реалізації плану. Незважаючи на простоту цього підходу, багатьом організаціям бракує цієї сфери.

6) Постійне вдосконалення : постійний пошук можливостей

покращення є ключем до успішного впровадження TQM. Таким чином, кожен відділ повинен досліджувати потенційні сфери для вдосконалення. Після ідентифікації переконайтеся, що ви включили їх у стратегічний план. Ваша організація має бути зосереджена на тому, щоб стати кращою, а не погоджуватися на те, що «просто добре».

7) Фактичні рішення : рішення мають ґрунтуватися на фактах, і вам потрібно мати дані, щоб підтвердити ціль і забезпечити вимірні результати. Це дає змогу зрозуміти різні рішення та отримати уявлення про них. Крім того, відображення прогресу стратегій щодо організаційних цілей стає набагато зрозумілішим і простішим. Це дає вам повноваження змінювати та розвивати стратегії, коли результати виявляються небажаними.

8) Комунікація : безперервна та безперешкодна комунікація є важливою для TQM. Інформація повинна текти зверху вниз і навпаки. Таким чином, кожен співробітник розуміє цілі та стратегію компанії. Те саме стосується керівництва щодо розуміння проблем, проблем і можливостей, з якими стикається персонал. Таким чином, канали для вільного потоку комунікацій повинні бути створені відповідно.

2. **Six Sigma** - зосереджується на зменшенні варіацій процесу та покращенні контролю за процесом, тоді як **ощадливе** виробництво усуває марнотратство (процеси та процедури без додаткової вартості) і сприяє стандартизації роботи та потоку[1].

Стратегії впровадження «Шість сигм» можуть суттєво відрізнятися між організаціями залежно від їх особливої культури та стратегічних бізнес-цілей. Після прийняття рішення про впровадження Six Sigma організація має два основні варіанти:

- 1) Впровадити програму або ініціативу Six Sigma
- 2) Створити інфраструктуру Six Sigma

Варіант 1: Реалізація програми або ініціативи «Шість сигм». При такому підході певних працівників (практиків) час від часу навчають статистичним інструментам і просять застосувати інструмент на роботі, коли це необхідно.

Практики можуть потім проконсультуватися зі статистиками, якщо їм потрібна допомога. Можливі успіхи в організації; однак ці успіхи не спираються один на одного, щоб стимулювати додаткове та краще використання інструментів і загальної методології.

Коли організації впроваджують Six Sigma як програму чи ініціативу, часто здається, що вони лише неструктуровано додали кілька нових інструментів до свого інструментарію під час навчальних занять. Одним із розширень цього підходу є застосування необхідних інструментів до призначених проектів. Однак важливо зазначити, що вибір, управління та виконання проектів зазвичай не є невід'ємною частиною організації.

Реалізація програми або ініціативи Six Sigma може спричинити унікальні труднощі. Оскільки ці проекти часто створюються на низькому рівні в організації, вони можуть не мати підтримки з боку вищого керівництва, що може призвести до опору з боку інших груп, на які впливає ініціатива. Крім того, зазвичай нікого не призначають захищати проекти за межами організації та сприяти змінам.

Програма або ініціатива Six Sigma зазвичай не створює інфраструктури, яка веде до кінцевих переваг через проекти, пов'язані зі стратегічними цілями організації. Таким чином, він може не охопити бай-ін, необхідний для отримання великої віддачі від інвестицій у навчання.

Для справжнього успіху необхідна підтримка на рівні керівництва та участь керівництва. Це може сприяти застосуванню статистичних інструментів та інших методологій Six Sigma поза межами організації.

Варіант 2: Створення інфраструктури Six Sigma. Замість того, щоб зосереджуватися на окремих інструментах, найкраще, коли навчання Six Sigma передбачає орієнтований на процес підхід, який навчає практиків методології вибору правильного інструменту в потрібний час для заздалегідь визначеного проекту.

Оптимізація бізнес-процесів лежить в основі Six Sigma. Йдеться про те, щоб подорож від точки А до точки Б була якомога плавнішою, а кожен крок

був ефективним і ефективним. Почніть із визначення ключових процесів, які безпосередньо впливають на якість продукту, задоволеність споживачів і ефективність роботи. Наприклад, у виробництві це може бути виробничий процес, тоді як у сфері послуг це може бути процес обслуговування клієнтів або підтримки.

Визначаючи ключові процеси, враховуйте ті, які мають значний вплив на бізнес-цілі. Зосередження на цих сферах дозволяє визначити пріоритети зусиль і ефективно розподілити ресурси. Цей цілеспрямований підхід не тільки спрощує ініціативи щодо вдосконалення процесів, але й максимізує їхній вплив.

3. **ISO 9000.** Стандарти ISO 9000 були розроблені, щоб допомогти виробникам ефективно документувати елементи системи якості, які необхідно впровадити для підтримки ефективної системи якості. Вони все частіше застосовуються до будь-якої організації чи галузі.

Прийняття стандартів ISO є суто добровільним. Отримання сертифікації може бути тривалим і дорогим заходом. Тим не менш, відповідність стандартам ISO має багато переваг[11].

Організація вказує на кілька переваг отримання сертифікації, зокрема підвищення довіри з боку споживачів і зацікавлених сторін, збереження конкурентної переваги та отримання більшої легкості у дотриманні урядових норм у будь-якій юрисдикції, в якій компанія веде бізнес.

Вимоги ISO 9000 стосуються основ управління якістю в будь-якій організації. Вони детально визначають стандарти, яких необхідно дотримуватися протягом усього процесу планування, виробництва та надання продукту чи послуги.

Основні предметні області, включені в ISO 9000, включають виробничі процеси, технічне обслуговування обладнання, ведення документації, навчання співробітників і відносини з клієнтами.

Організація, що стоїть за ISO 9000, була створена, щоб задовольнити вимоги міжнародної торгівлі, а стандарти базуються на вхідних даних

регуляторів з багатьох країн. Метою є заохочення виробництва продуктів і послуг, які відповідають стандартам будь-якої країни, в якій їх можна придбати.

Загалом управління якістю фокусується на довгострокових цілях через реалізацію короткострокових ініціатив.

Контроль якості (QC) є ключовою частиною управління та забезпечення якості, за допомогою якого бізнес прагне забезпечити підтримку або покращення якості продукції зі зменшенням або нульовим числом помилок.

Контроль якості вимагає від бізнесу створення середовища, в якому як керівництво, так і працівники прагнуть досконалості. Це робиться шляхом навчання персоналу, створення еталонних показників якості продукції та тестування продукції на наявність статистично значущих відхилень[310].

Основним аспектом контролю якості є встановлення чітко визначених засобів контролю. Ці засоби контролю допомагають стандартизувати як виробництво, так і реакцію на проблеми з якістю. Обмеження можливостей для помилок шляхом вказівки того, які виробничі дії мають бути виконані яким персоналом, зменшує ймовірність того, що працівники будуть залучені до виконання завдань, для яких вони не мають належної підготовки.

#### 1.4. Методологія оцінювання бізнес-процесів на підприємстві

Показники бізнес-процесів необхідні для встановлення вимірюваних та контрольованих цілей, що сприяють досягненню визначених результатів. Вони є індикаторами ефективності процесів і можуть вказувати на наявність проблем чи недоліків. Показники слугують стимулом для підтримання поточного рівня стандартів або ж для вдосконалення процесів, сприяючи порівнянню з конкурентами та задоволенню зростаючих потреб споживачів [1].

Більшість сучасних дослідників визначають управління бізнес-процесами (BPM – Business Process Management) як діяльність, спрямовану на удосконалення, прискорення та підвищення точності процесів, зокрема за допомогою автоматизації існуючих процесів.

Важливими характеристиками аналізу бізнес-процесів можна назвати:  
(рис. 1.1)

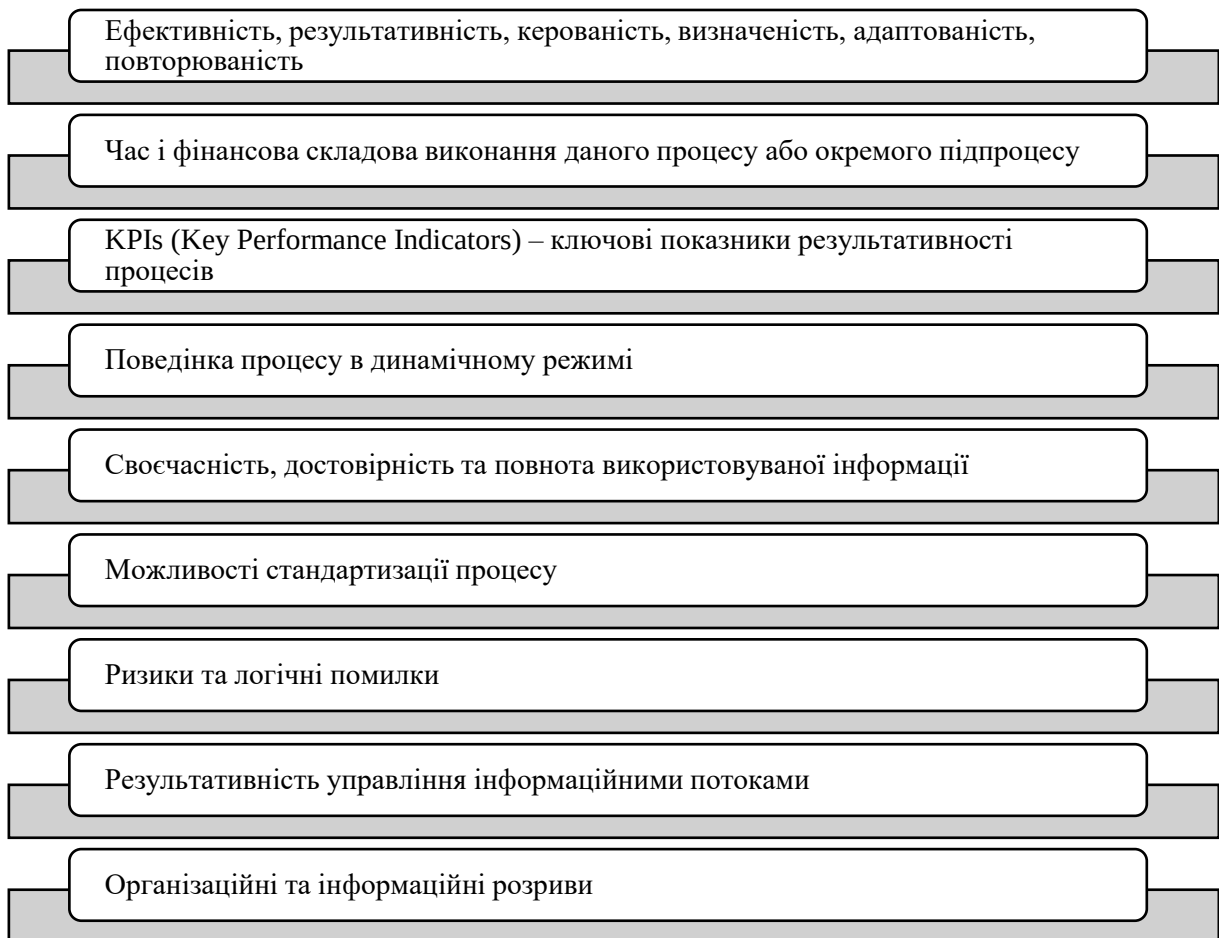


Рис. 1.1. Перелік основних характеристик аналізу бізнес-процесів

підприємства [2]

Отже, оцінювання бізнес-процесів можна розділити на два типи аналізу: кількісний та якісний. (рис. 1.2)

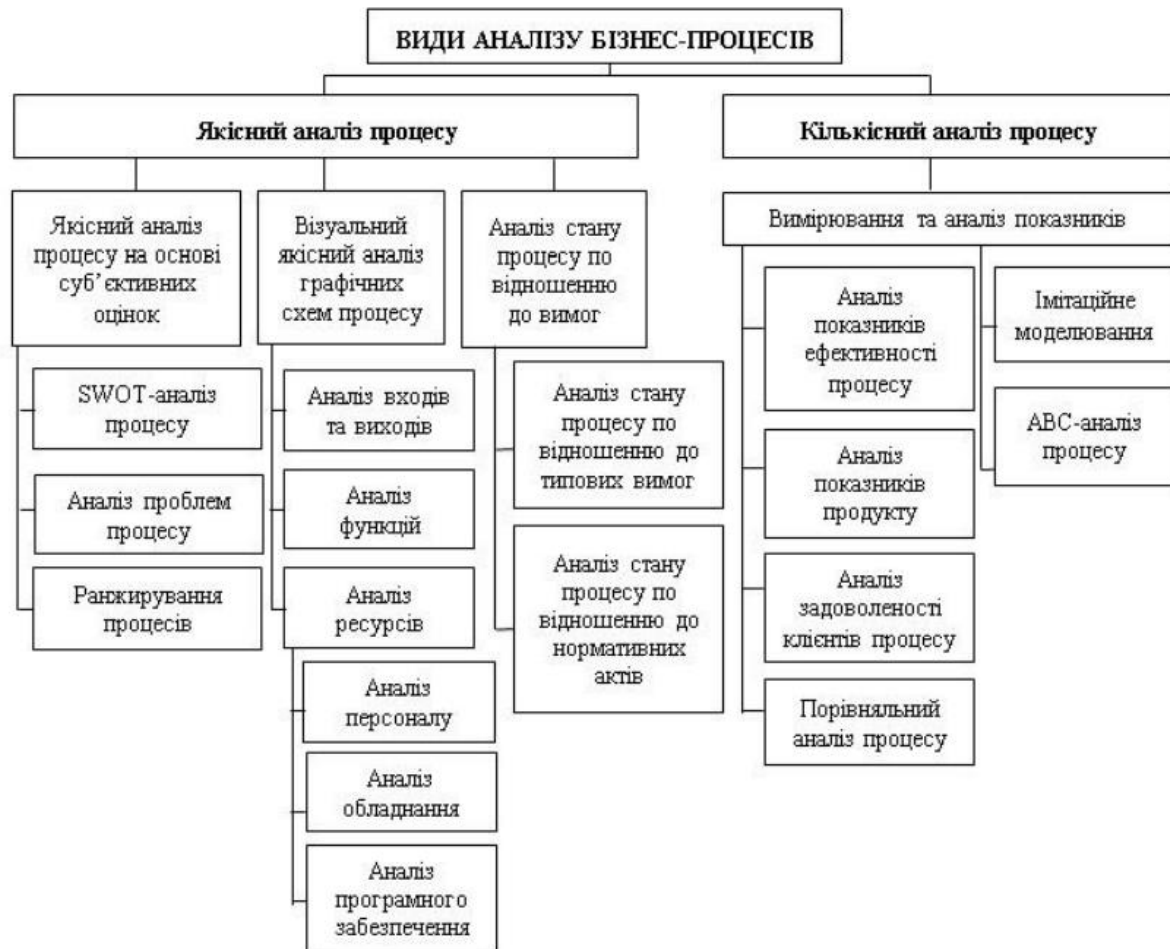


Рис. 1.2. Види аналізу бізнес-процесів [7]

Серед якісних можна виділити SWOT-аналіз. Він дозволяє систематизувати інформацію про фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес-процеси. Він є корисним для попередньої якісної оцінки бізнес-процесу, а його результати можуть допомогти визначити характеристики процесу та виявити причини його низької ефективності.

Серед якісних найчастіше використовують АВС-аналіз та аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів.

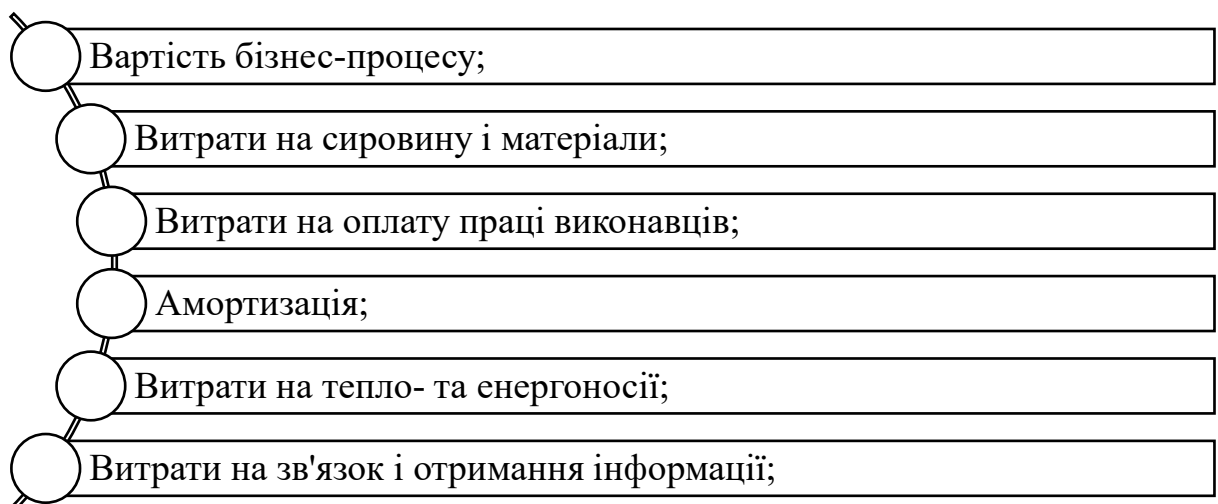
Переваги АВС-аналізу: наочність проаналізованих показників, точність розрахованих параметрів, можливість автоматизації аналізу.

Переваги показників процесу: показники відображають основні складові бізнес-процесу з різних аспектів (фінансового, технічного тощо). Вони надають об'єктивну інформацію у числовому вигляді, вказуючи на «проблемні зони» досліджуваного об'єкта.

Кількісний аналіз процесу використовує три групи показників:

- Показники бізнес-процесу – числові величини, що відображають хід процесу, а також фінансові, часові, ресурсні та людські витрати.
- Показники продукту (послуги) – числові значення, які характеризують продукт або послугу як результат процесу. До таких показників належать, наприклад, абсолютний обсяг послуг, їхній обсяг у відношенні до замовленого або необхідного, кількість помилок чи збоїв під час надання послуг, а також номенклатура наданих послуг у порівнянні з необхідними.
- Показники задоволеності клієнтів – числові величини, що визначають рівень задоволеності споживачів результатами процесу. Важливо розрізняти задоволеність внутрішніх або зовнішніх споживачів виходом процесу та задоволеність кінцевих споживачів продуктом або послугою.

Показники, що характеризують бізнес-процес: (рис. 1.3)



### Рис. 1.3. Показники бізнес-процесу [7]

При застосуванні розрахункового методу оцінки бізнес-процесів пропонується розраховувати такі показники ефективності бізнес-процесів, як: складність, процесність, контрольованість, ресурсоємність, урегульованість. (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

## Показники ефективності бізнес-процесів

| Показник                                                                                                                                                                                                                                        | Формула                                                                                                                                                        | Нормативне значення |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Показник складності ( $K_{скл}$ ) – визначається співвідношенням кількості рівнів декомпозиції моделі процесів до загальної кількості виділених процесів                                                                                        | $K_{скл} = \Sigma P_{рів} / \Sigma P_{екз}$ , де, $P_{рів}$ - кількість рівнів системи бізнеспроцесів; $P_{екз}$ - кількість екземплярів бізнес-процесів.      | $\leq 0,66$         |
| Показник процесності ( $K_{пр}$ ) – співвідношення кількості "розривів", які вказують на відсутність причинно-наслідкового зв'язку між підпроцесами в бізнес-процесах, до загальної кількості класів бізнеспроцесу, визначає цілісність процесу | $K_{пр} = \Sigma P_{роз} / \Sigma P_{кп}$ , де, $P_{розр}$ - кількість «розривів» процесів в екземплярах процесів; $P_{кп}$ - кількість класів бізнеспроцесів. | $< 1$               |
| Показник контрольованості ( $K_{відп}$ ) – співвідношення кількості власників процесу до загальної кількості класів бізнес-процесу вказує на ефективність управління процесами власниками, які відповідають за ці процеси.                      | $K_{відп} = VP / \Sigma P_{кп}$ , де, $VP$ - число власників бізнеспроцесів; $P_{кп}$ - кількість класів бізнес-процесів                                       | $< 1$               |
| Ресурсоємність ( $K_p$ ) – співвідношення між кількістю використаних ресурсів та "виходами" або результатами бізнес-процесу вказує на ефективність використання ресурсів під час реалізації конкретного бізнес-процесу                          | $K_p = P / \Sigma P_{вих}$ , де, $P$ - кількість використовуваних ресурсів для виконання процесу; $P_{вих}$ - кількість виходів під час бізнеспроцесів.        | $< 1$               |
| Урегульованість ( $K_{рег}$ ) – співвідношення між кількістю регламентної документації та кількістю класів бізнес-процесів, визначає ступінь регламентації поточних процесів.                                                                   | $K_{рег} = \Sigma P_{рег} / \Sigma P_{кп}$ , де, $P_{рег}$ - кількість нормативних документів; $P_{кп}$ - кількість класів бізнеспроцесів                      | $\geq 1$            |

Ефективність бізнес-процесів також визначається через аналіз фінансової стійкості підприємства: оцінку його платоспроможності, ліквідності, рівня доходів та здатності ефективно управляти фінансовими ресурсами. Це показники ліквідності, оборотності, автономії, фінансової стабільності тощо [3].

Оцінювання бізнес-процесів за допомогою якісного та кількісного аналізу дозволяє виявити слабкі місця, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність.

Кількісний аналіз забезпечує об'єктивну оцінку через показники, як-от складність, контрольованість і ресурсоємність, тоді як якісний (наприклад, SWOT-аналіз) виявляє причини низької ефективності.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЯКОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «МТІ»

### 2.1 Характеристика підприємства ТОВ «МТІ»

ТОВ «МТІ» – один із найбільших в Україні мультивендорних імпортерів та дистриб'юторів в області hi-tech обладнання та інноваційних рішень. Входить до MTI Group.

Одним з основних напрямків діяльності ТОВ «МТІ» (далі - «Компанія МТІ» або «Компанія») є постачання в Україну високотехнологічного обладнання, електроніки, програмного забезпечення та хмарних сервісів від провідних світових виробників у 120 товарних категоріях. Також одним з ключових бізнес-напрямків є проєктна дистрибуція. Компанія спеціалізується на реалізації корпоративних проєктів і рішень із застосуванням серверного та мережевого обладнання, периферійних пристроїв, систем зберігання даних і безперебійного живлення, презентаційного обладнання. Для компаній, що працюють на ринку системної інтеграції, ТОВ «МТІ» надає повний спектр послуг: від технічної та технологічної підготовки проєкту та опрацювання специфікацій до запуску і налаштування програмно-апаратних комплексів та інформаційної підтримки, здійснюваної кваліфікованими фахівцями [18].

Компанія МТІ розпочала свою діяльність у 1991 році. В 1993-1995 рр. відбулось відкриття перших фірмових магазинів техно-брендів в Києві (Sharp, Sony, Panasonic). У 2012 р.

Компанія МТІ була визнана кращим дистрибутором комп'ютерної та офісної техніки в Україні за результатами щорічного конкурсу «Ukrainian IT-Channel Award 2012». У 2020-2021 рр. Компанія МТІ – один із лідерів українського ринку дистрибуції hi-tech продуктів і рішень. У 2021 р.

Компанія МТІ розпочала співпрацю із Запорізьким заводом кольорових металів, запустила в Україні продажі нових брендів європейського виробника комунікаційного обладнання Teltonika IoT Group, розпочала продажі 25 моделей телевізорів Philips.

Згідно зі Статутом, Вищим органом управління Компанії є загальні збори учасників та виконавчий орган. До компетенції загальних зборів належить визначення основних напрямків діяльності Компанії, внесення змін до статуту Компанії, прийняття рішення про здійснення діяльності Компанії на підставі модельного статуту, приймання та виключення учасника з товариства, обрання та відкликання членів виконавчого органу, затвердження річних результатів діяльності Компанії, порядку розподілу прибутку, строку та порядку виплати частки прибутку (дивідендів) тощо [18].

Виконавчим органом управління Компанії є Дирекція, яка здійснює поточне керівництво діяльністю Компанії, є підзвітною Загальним Зборам Учасників та організовує виконання рішень Загальних Зборів Учасників. Члени виконавчого органу: генеральний директор, директор комерційний, директор фінансовий. До компетенції виконавчого органу Компанії належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю Компанії, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних Зборів Учасників [18].

Генеральний Директор є головою Дирекції, який очолює та організовує виконання рішень Дирекції, спрямованих на здійснення поточної діяльності Компанії. Генеральний Директор наділяється правом без довіреності представляти інтереси Компанії та діяти від імені Компанії перед третіми особами в межах компетенції, передбаченої Статутом.

Для оцінки ефективності господарської діяльності підприємства та аналізу його фінансового стану, одним із найважливіших способів є аналіз фінансових результатів організації та оцінка показників фінансової стійкості та рентабельності. Використовуючи дані фінансової звітності ТОВ «МТІ» за 2022-2023 рр. (додаток А) проведемо аналіз формування і динаміки фінансових результатів діяльності підприємства [18].

Почнемо з аналізу майнового стану (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Аналіз майнового стану ТОВ «МТІ», тис. грн

| Показники                  | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення 2023 / 2022 |       |
|----------------------------|----------|----------|------------------------|-------|
|                            |          |          | тис. грн               | %     |
| Активи                     |          |          |                        |       |
| Необоротні активи          | 32481    | 29841    | -2640                  | -8%   |
| Основні засоби             | 5324     | 8283     | 2959                   | 56%   |
| Оборотні активи            | 2982745  | 3171462  | 188717                 | 6%    |
| Запаси                     | 1492376  | 1530947  | 38571                  | 3%    |
| Гроші та їх еквіваленти    | 186831   | 60974    | -125857                | -67%  |
| Баланс                     | 3015226  | 3201303  | 186077                 | 6%    |
| Пасиви                     |          |          |                        |       |
| Власний капітал            | 1188185  | 912435   | -275750                | -23%  |
| Довгострокові зобов'язання | 352      | 4041     | 3689                   | 1048% |
| Поточні зобов'язання       | 1826689  | 2284827  | 458138                 | 25%   |
| Баланс                     | 3015226  | 3201303  | 186077                 | 6%    |

Аналіз показує зростання загального балансу підприємства на 6,2%, що свідчить про збільшення активів і пасивів. Однак суттєве зменшення грошових коштів (-67,4%) та власного капіталу (-23,2%) може вказувати на фінансові труднощі або високі витрати. Зростання основних засобів (+55,6%) і оборотних активів (+6,3%) свідчить про інвестиції у виробничу діяльність та збільшення запасів. Помітне зростання поточних зобов'язань (+25,1%) і довгострокових зобов'язань (+1 047%) може бути пов'язаним із залученням додаткового фінансування для підтримки діяльності підприємства.

Далі дослідимо звіт про фінансові результати підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

## Аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «МТІ», тис. грн

| Показники                                                                | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення 2023 / 2022 |      |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------------------------|------|
|                                                                          |          |          | тис. грн               | %    |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 9028444  | 6971846  | -2056598               | -23% |

Продовж. таблиці 2.2

|                                                                 |         |         |          |      |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|----------|------|
| Собівартість реалізованої продукції<br>(товарів, робіт, послуг) | 7922211 | 5779405 | -2142806 | -27% |
| Валовий прибуток                                                | 1106233 | 1192441 | 86208    | 8%   |
| Інші операційні доходи                                          | 40409   | 33479   | -6930    | -17% |
| Адміністративні витрати                                         | 106529  | 74920   | -31609   | -30% |
| Витрати на збут                                                 | 309048  | 223829  | -85219   | -28% |
| Інші операційні витрати                                         | 170343  | 163247  | -7096    | -4%  |
| Фінансові результати від операційної<br>діяльності              | 560722  | 763924  | 203202   | 36%  |
| Інші фінансові доходи                                           | 5281    | 2069    | -3212    | -61% |
| Фінансові витрати                                               | 390580  | 205200  | -185380  | -47% |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 154250  | 45953   | -108297  | -70% |

У 2023 році спостерігається зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 23% (-2 056 598 тис. грн), що свідчить про скорочення обсягів продажів. Водночас собівартість реалізованої продукції знизилася ще більше — на 27% (-2 142 806 тис. грн), що сприяло зростанню валового прибутку на 8% (+86 208 тис. грн).

Адміністративні витрати та витрати на збут знизилися на 30% і 28% відповідно, що свідчить про ефективніше управління витратами. Проте інші операційні доходи скоротилися на 17%, що могло вплинути на загальну прибутковість.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 36% (+203 202 тис. грн), що свідчить про поліпшення операційної ефективності. Однак через значне скорочення інших фінансових доходів (-61%) і фінансових витрат (-47%), чистий фінансовий результат підприємства знизився на 70% (-108 297 тис. грн), що може свідчити про вплив зовнішніх факторів чи зміни у фінансовій політиці.

Загалом, підприємство демонструє стабільність операційної діяльності, але потребує вдосконалення управління фінансовими доходами та витратами для поліпшення чистого прибутку.

Для оцінки фінансової діяльності підприємства розрахуємо ряд основних економічних показників у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Основні економічні показники ТОВ «МТІ»

| Показники                                                                 | 2022 рік  | 2023 рік  | Відхилення |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|
| Середньорічна вартість основних засобів за залишковою вартістю, тис. грн. | 15223,0   | 18893,5   | 3670,5     |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн                        | 1491372,5 | 1585731,0 | 94358,5    |
| Середньооблікова кількість працівників, осіб                              | 231,0     | 232,0     | 1,0        |
| Фондоозброєність                                                          | 65,9      | 81,4      | 15,5       |
| Фондовіддача                                                              | 458,0     | 477,9     | 19,9       |
| Матеріаловіддача                                                          | 315,1     | 988,1     | 672,9      |
| Матеріаломісткість                                                        | 0,003     | 0,001     | -0,002     |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу                                      | 30181,2   | 38915,7   | 8734,6     |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів                                  | 1,5       | 1,1       | -0,4       |
| Тривалість оборотності оборотних активів, днів                            | 241,2     | 332,1     | 90,9       |
| Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн                 | 448,9     | 636,1     | 187,2      |

У 2023 році спостерігається покращення багатьох показників ефективності діяльності підприємства порівняно з 2022 роком. Зокрема, значно зросла продуктивність праці, фондовіддача та фондоозброєність, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів та людських ресурсів. Суттєве зростання матеріаловіддачі свідчить про оптимізацію використання матеріальних ресурсів.

Водночас спостерігається погіршення оборотності оборотних активів, що призвело до збільшення тривалості їхнього обороту. Це може свідчити про певні труднощі з управлінням оборотними коштами або затримки в розрахунках з контрагентами. Зростання середньорічної заробітної плати позитивно впливає на мотивацію працівників, але також може підвищувати витрати підприємства.

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку в багатьох аспектах, однак потребує уваги до управління оборотними активами для

подальшого покращення фінансових результатів.

Зобразимо обсяги реалізації продукції за досліджувані роки у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Обсяги реалізації продукції ТОВ «МТІ» за 2022-2023 роки, тис. грн

| Продукція                                        | 2022 рік   | 2023 рік   | Відхилення |          |
|--------------------------------------------------|------------|------------|------------|----------|
|                                                  |            |            | тис. грн   | %        |
| Комп'ютерна техніка та комплектуючі              | 2200456,78 | 1750347,89 | -450108,89 | -20%     |
| Офісна техніка, комплектуючі, витратні матеріали | 1500123,45 | 1200098,76 | -300024,69 | -20%     |
| Професійне фото, відео та аудіообладнання        | 1200456,78 | 950367,12  | -250089,66 | -20,83%% |
| Охоронні системи та сигналізації                 | 1000234,56 | 750176,42  | -250058,14 | -25,00   |
| Відновлювані джерела енергії                     | 900212,34  | 700178,91  | -200033,43 | -22,22%  |
| Програмні розробки, хмарні сервіси               | 1000345,67 | 850293,84  | -150051,83 | -15,00%  |
| Обладнання для зв'язку та комунікацій            | 944614,42  | 697383,21  | -247231,21 | -26,17%  |

У 2023 році спостерігається зниження виручки у всіх категоріях продукції порівняно з 2022 роком, що в середньому становить від -15% до -26,17%. Найменше падіння показала категорія програмних розробок та хмарних сервісів, що свідчить про стійкий попит на цифрові рішення. Водночас найбільше зниження спостерігається в категоріях обладнання для зв'язку та охоронних систем, що може вказувати на пріоритетність інших потреб у клієнтів. Ці дані підкреслюють необхідність перегляду стратегій продажів і пошуку нових ринкових можливостей.

Розподіл чистого доходу за категоріями продукції за 2023 рік показано на рисунку 2.1

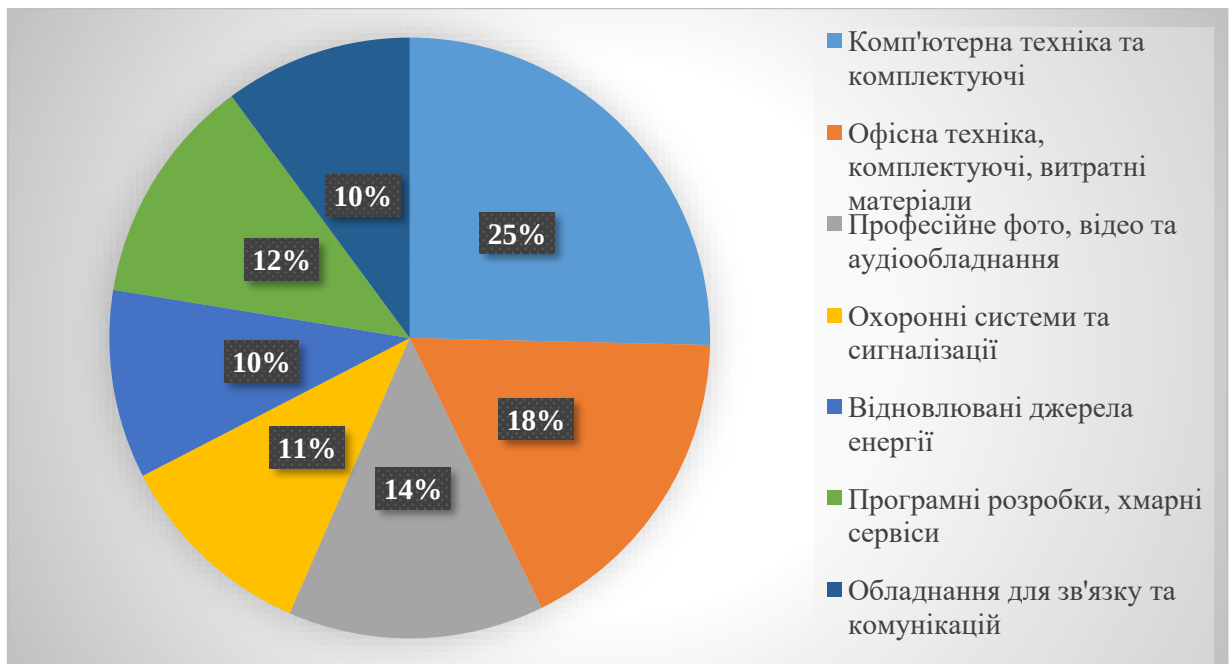


Рис. 2.1. Відсотковий розподіл доходу за продукцією у 2023 році

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

ТОВ «МТІ» є одним із найбільших імпортерів та дистриб'юторів hi-tech обладнання та інноваційних рішень в Україні, з багатим досвідом, що налічує понад 30 років. Компанія спеціалізується на постачанні високотехнологічного обладнання, програмного забезпечення та хмарних сервісів від провідних світових виробників. Основним напрямком діяльності є проєктна дистрибуція, зокрема, реалізація корпоративних рішень для системних інтеграторів.

Фінансові результати компанії за 2023 рік свідчать про певні труднощі, зокрема, зниження чистого доходу на 23% та скорочення виручки у всіх категоріях продукції. Проте, компанії вдалося знизити собівартість продукції та адміністративні витрати, що позитивно вплинуло на валовий прибуток і операційну ефективність. Водночас, скорочення грошових коштів та власного капіталу свідчить про фінансові труднощі.

Необхідно переглянути стратегії продажів і фінансове управління для покращення чистого прибутку і збереження конкурентоспроможності на ринку.

## 2.2. Аналіз ефективності та якості бізнес-процесів ТОВ «МТІ»

Бізнес-процеси ТОВ «МТІ» можна визначити як:

- Процес виробництва;
- Процес продажів і збуту;
- Процес людських ресурсів;
- Процес управління фінансами;
- Процес контролю якості.

Можемо сформулювати їх у схему для визначення ступеню важливості:

(рис. 2.2)

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Основні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виробництво продукції та надання інформаційних послуг у ІТ сфері</li> <li>- проведення експорту продукції.</li> </ul>                                                                                         |
| <p><b>Допоміжні:</b></p> <p><i>бізнес-процеси управління</i> – організація управління кадрами, фінансами, контроль якості.</p> <p><i>бізнес-процеси розвитку</i> – запровадження інновацій у виробництво</p> <p><i>допоміжна бізнес-процеси</i> – інформаційна підтримка.</p> |

Рис. 2.2. Бізнес-процеси ТОВ «МТІ»

Процес виробництва представлений відділом виробництва, який сформований з інтересів та спеціалістів з оптики. В процесі виробництва, для покращення якісних характеристик продукції дані структурні підрозділи взаємодіють із лабораторією з контролю виробництва з відділу розробок.

Визначення бізнес-процесів підприємства складається з портфелю замовлень, який складається з договорів і контрактів на експорт та замовлення по Україні.

Портфель замовлень не постійний, адже контракти підписуються як на довгостроковий термін, так і на короткостроковий. Замовлення по Україні відбуваються рідко через специфічність продукції.

Зобразимо схематично приклад формування процесів на підприємстві.

(рис. 2.3)



Рис. 2.3 Структура бізнес-процесів ТОВ «МТІ»

В узагальненні здійснимо SWOT-аналіз основних (виробничих) бізнес-процесів досліджуваного підприємства представивши дані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз основних (виробничих) бізнес-процесів підприємства ТОВ «МТІ»

| Сильні сторони                                  | Слабкі сторони                                     |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Наявність виробничої програми                   | Ризик згорання виробничих можливостей              |
| Можливості вдосконалення виробничого процесу    | Необґрунтоване зростання витрат виробництва        |
| Використання нових технологій                   | Неефективне використання стратегії зниження витрат |
| Відносна незалежність від материнської компанії | Слабкий попит на вітчизняному ринку                |
| Можливості                                      | Загрози                                            |
| Оновлення виробничого потенціалу                | Висока енергозатратність виробництва продукції     |
| Збільшення обсягів виробництва                  | Неефективне використання виробничих потужностей    |
| Гнучкість виробничого циклу                     | Значна орієнтація на експорт                       |

SWOT-аналіз основних виробничих бізнес-процесів ТОВ «МТІ» показав, що підприємство має значний потенціал для розвитку завдяки наявності виробничої програми, можливостям вдосконалення виробничого процесу, використанню нових технологій та відносній незалежності від материнської компанії. Однак, існують суттєві слабкі сторони, такі як ризик згорання виробничих можливостей, необґрунтоване зростання витрат виробництва, неефективне використання стратегії зниження витрат та слабкий попит на вітчизняному ринку.

Серед можливостей підприємства виділяються оновлення виробничого потенціалу, збільшення обсягів виробництва та гнучкість виробничого циклу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах. Проте, загрози високої енергозатратності виробництва продукції, неефективного використання виробничих потужностей та значної орієнтації на експорт можуть негативно вплинути на стабільність та ефективність діяльності компанії.

Крім того, проведення аналізу ефективності та якості бізнес-процесів буде здійснено за рядом кількісних показників, які було описано у першому розділі.

Перш за все, як вже було сказано, ефективність бізнес-процесів можна оцінити за допомогою аналізу показників фінансового стану підприємства, його платоспроможності, витрат на працю тощо.

Спершу розрахуємо ліквідність підприємства у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ТОВ «МТІ»

| Показники                                   | Роки |       | Відхилення | Норматив  |
|---------------------------------------------|------|-------|------------|-----------|
|                                             | 2022 | 20223 |            |           |
| Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) | 1,63 | 1,39  | -0,24      | >1,5-2,5  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності              | 0,82 | 0,72  | -0,10      | >0,6-0,8. |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності           | 0,10 | 0,03  | -0,08      | >0,2-0,35 |

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття): У 2022 році цей

показник становив 1,39, що нижче нормативного значення (1,5–2,5). У порівнянні з нормативом, він знизився на 0,24. Це свідчить про недостатній рівень покриття поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності: У 2022 році значення становило 0,72, що відповідає нижній межі нормативу (0,6–0,8). Проте показник знизився на 0,10 порівняно з 2022 роком, що може свідчити про погіршення здатності підприємства швидко погашати зобов'язання.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності: У 2022 році цей показник становив 0,03, що суттєво нижче нормативного значення (0,2–0,35). Він знизився на 0,08, що демонструє критично низьку частку найбільш ліквідних активів (грошових коштів) у структурі активів підприємства. Це вказує на неспроможність підприємства оперативно покривати свої поточні зобов'язання.

Низькі показники ліквідності свідчать про недостатню ефективність бізнес-процесів підприємства, зокрема управління оборотними активами та грошовими потоками. Це може вказувати на проблеми з платоспроможністю, плануванням фінансових ресурсів і швидкістю обігу капіталу, що загрожує фінансовій стабільності.

Далі розрахуємо показники фінансової стійкості підприємства у таблиці 2.6.

Таблиця 2.7

## Показники фінансової стійкості ТОВ «МТІ»

| Показники                                             | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення | Нормативне значення  |
|-------------------------------------------------------|----------|----------|------------|----------------------|
| Коефіцієнт автономії                                  | 0,40     | 0,29     | -0,11      | $\geq 0,5$           |
| Коефіцієнт фінансування                               | 1,54     | 2,51     | 0,97       | $\leq 1$ , зменшення |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 0,39     | 0,28     | -0,11      | $\geq 0,1$           |
| Коефіцієнт довгострокових зобов'язань                 | 0,0003   | 0,0043   | 0,0040     | 0,2 і менше          |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань                       | 1,00     | 1,00     | 0,00       | 0,5 і більше         |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                       | 0,39     | 0,29     | -0,11      | >                    |

|                                                       |      |       |       |   |
|-------------------------------------------------------|------|-------|-------|---|
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу             | 0,97 | -2,16 | -3,13 | > |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 0,39 | 2,79  | 2,41  | > |

Зниження коефіцієнтів автономії та фінансової стійкості вказує на залежність підприємства від залученого капіталу, що знижує його фінансову незалежність. Негативне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчить про проблеми з гнучкістю використання власних ресурсів, що може обмежувати можливості фінансування поточної діяльності. Попри значне зростання забезпеченості власними оборотними коштами, цей результат, ймовірно, пов'язаний із нестійкістю фінансової структури. Це все свідчить про недостатню ефективність бізнес-процесів, зокрема в управлінні капіталом, що може впливати на фінансову стабільність і здатність підприємства адаптуватися до змін.

Далі показники прибутковості у формі показників рентабельності.(табл. 2.8)

Таблиця 2.8

## Показники прибутковості ТОВ «МТІ»

| Показник                                | 2022  | 2023  | Відхилення |
|-----------------------------------------|-------|-------|------------|
| Рентабельність господарської діяльності | 0,017 | 0,081 | 0,064      |
| Рентабельність власного капіталу        | 0,130 | 0,050 | -0,079     |
| Рентабельність реалізованої продукції   | 0,140 | 0,206 | 0,067      |
| Рентабельність капіталу                 | 0,051 | 0,014 | -0,037     |
| Рентабельність продукції                | 0,017 | 0,007 | -0,010     |

Аналіз рентабельності свідчить про неоднозначну динаміку ефективності діяльності підприємства. Зростання рентабельності господарської діяльності та реалізованої продукції вказує на покращення операційної ефективності. Проте суттєве зниження рентабельності власного капіталу, капіталу та продукції демонструє зменшення ефективності використання фінансових і матеріальних ресурсів. Це може свідчити про недостатню оптимізацію витрат або проблеми з управлінням інвестиціями, що

загалом послаблює стійкість фінансових результатів.

Переходимо до показників оцінки бізнес-процесів на ТОВ «МТІ» за досліджувані роки у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників оцінки бізнес-процесів на ТОВ «МТІ»

| Показник                                       | Нормативне значення | 2022 | 2023 | Відхилення |
|------------------------------------------------|---------------------|------|------|------------|
| Показник складності (К <sub>скл</sub> )        | $\leq 0,66$         | 0,87 | 0,75 | -0,12      |
| Показник процесності (К <sub>пр</sub> )        | $< 1$               | 0,89 | 0,83 | -0,06      |
| Показник контрольованості (К <sub>відп</sub> ) | $< 1$               | 0,79 | 0,78 | -0,01      |
| Ресурсоємність (К <sub>р</sub> )               | $< 1$               | 0,88 | 0,84 | -0,04      |
| Урегульованість (К <sub>рег</sub> )            | $\geq 1$            | 2,03 | 1,96 | -0,07      |

Визначаємо інтегральний показник ефективності бізнес-процесів протягом двох аналізованих років:

$$\Sigma K_{2022} = 0,87 * 0,89 * 0,79 * 0,88 * 2,03 = 1,09.$$

$$\Sigma K_{2023} = 0,75 * 0,83 * 0,78 * 0,84 * 1,96 = 0,8.$$

У 2022 році значення інтегрального показника ефективності бізнес-процесів ТОВ «МТІ» знаходилось в межах 1-2, що свідчить про ефективність його діяльності. У 2023 році цей показник вийшов за межі зазначеної залежності, що говорить про поетаблення ефективності бізнес-процесів підприємства.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам необхідно постійно розвиватися та впроваджувати інноваційні покращення бізнес-процесів, адаптуючись до динамічних ринкових умов і вимог споживачів. Ці покращення зумовлені викликами міжнародного ринку, що підкреслює важливість структурної трансформації економіки України. Зокрема, необхідно впроваджувати інновації в оновленні системи управління, готуючи країну до роботи в умовах СОТ та інтеграції до стандартів Європейського Союзу.

Ключовим завданням є забезпечення безперервності й ефективності бізнес-процесів, які мають відповідати вимогам стандарту ДСТУ ISO 9000-2001 «Системи управління якістю». Цей стандарт дозволяє гармонізувати основні принципи управління якістю відповідно до міжнародних норм, сприяючи постійному вдосконаленню процесів. Такий підхід забезпечує підприємствам можливість підвищувати прибутковість і задовольняти потреби споживачів у майбутньому.

Оптимізацію бізнес-процесів можна визначити як поступове впровадження нової методології управління підприємством. Це включає використання економіко-математичних моделей бізнес-процесів для їх адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вимог міжнародного ринку, а також для досягнення вищих показників ефективності та розширення діяльності [5].

Оптимізація бізнес-процесів передбачає системний підхід, що охоплює всі аспекти та напрями діяльності підприємства, орієнтуючись на управлінські функції. Для успішної реалізації оптимізації необхідно дотримуватись таких принципів:

1. Формування основи для оптимізації: ранжування ключових процесів підприємства за визначеними критеріями.

2. Визначення цілей та критеріїв оптимізації: чітке формулювання завдань, опис бізнес-процесів і типу необхідної оптимізації.

3. Врахування неоднозначності критеріїв оптимізації: аналіз можливих варіантів і компромісів між різними показниками.

4. Доступність інформації: забезпечення прозорості та повноти даних, необхідних для аналізу та впровадження оптимізації.

Така технологія дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей.

Для ТОВ «МТІ» пропонуємо концепцію удосконалення бізнес-процесів яка формується з чотирьох складових: (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Стратегія оптимізації бізнес-процесів ТОВ «МТІ»

*Методика FAST* (Fast Analysis Solution Technology) є підходом, розробленим для швидкого та ефективного аналізу й вирішення складних завдань, що виникають у процесі виконання бізнес-процесів, із залученням експертної групи [6]. Вона базується на структурованому підході до ідентифікації проблем, розробки варіантів рішень та оцінки альтернатив для вибору оптимального рішення. Ця методика вперше була впроваджена компанією IBM у середині 1980-х років і згодом удосконалена компанією General Electric у 1990-х роках.

*Бенчмаркінг процесів* — це метод, що передбачає порівняльний аналіз

господарських процесів підприємства з еталонними процесами інших організацій, які виконують аналогічні або схожі завдання, але демонструють кращі результати. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні причин більш ефективного функціонування бізнес-процесів у «еталонних» організаціях і мінімізації небажаних відхилень від цих стандартів [6].

Для впровадження цього методу необхідно забезпечити доступ до детальної інформації про діяльність інших підприємств, бізнес-процеси яких є предметом інтересу.

*Перепроєктування процесу* застосовується для вдосконалення вже ефективних процесів. Його використовують у випадках, коли процес потребує змін через зміну вимог чи потреб клієнтів або споживачів [7], а також якщо модернізація такого процесу може забезпечити підприємству конкурентні переваги. Під час перепроєктування процесів створюється імітаційна модель їхнього поточного стану (as-is), після чого застосовуються такі методи раціоналізації: усунення бюрократії, аналіз доданої цінності, усунення дублювання, спрощення методів, скорочення тривалості циклу, захист від помилок (аналіз поточних проблем), модернізація процесу (реструктуризація організації), стандартизація, партнерські відносини з постачальниками, автоматизація, механізація, застосування інформаційних технологій.

*Реінжиніринг процесу* є найбільш радикальним підходом до вдосконалення бізнес-процесів. Його часто називають інновацією процесу, оскільки успіх залежить від інновацій та творчих здібностей команди, яка працює над покращенням. У деяких організаціях цей підхід відомий як «Аналіз загальної картини» або «Розробка нового процесу». Він передбачає свіжий погляд на цілі процесу, повністю ігноруючи існуючі структури та методи. Робота починається з нуля, як якщо б процес розробляли вперше.

При правильному впровадженні реінжиніринг процесу може знизити витрати та тривалість циклу на 60–90%, а також скоротити кількість помилок на 40–70%.

Застосування вищеназваних чотирьох підходів до поліпшення бізнес-

процесів може створити більше проблем, ніж слід, якщо організація не управляє змінами, що впливають із заходів щодо поліпшення бізнес-процесів. Такі підходи, як реінжиніринг, будуть успішними, тільки якщо ми будемо брати під сумнів і змінювати наші парадигми і культуру нашої організації. Помилково вважати, що можна змінити процеси, не змінюючи при цьому характер поведінки людей, відповідальних за ці процеси або самих цих людей. Це означає, що організація повинна управляти процесом змін, визначаючи характер поведінки, необхідний в умовах, що змінилися, і не підтримуючи старі моделі поведінки, небажані для підтримки нового процесу. Найчастіше це означає, що повинні бути переглянуті стандарти оцінки діяльності.

Проект покращення бізнес-процесів У ТОВ «МТІ» має бути розроблений з урахуванням структури організації. В його реалізацію повинні бути залучені різні відділи та напрямки, включаючи лінійний менеджмент, адміністративний апарат і експертів з організаційного управління. Це матиме назву Команда з управління проектом з поліпшення бізнес-процесів (Project Management Team – PMT) (рис. 3.2)

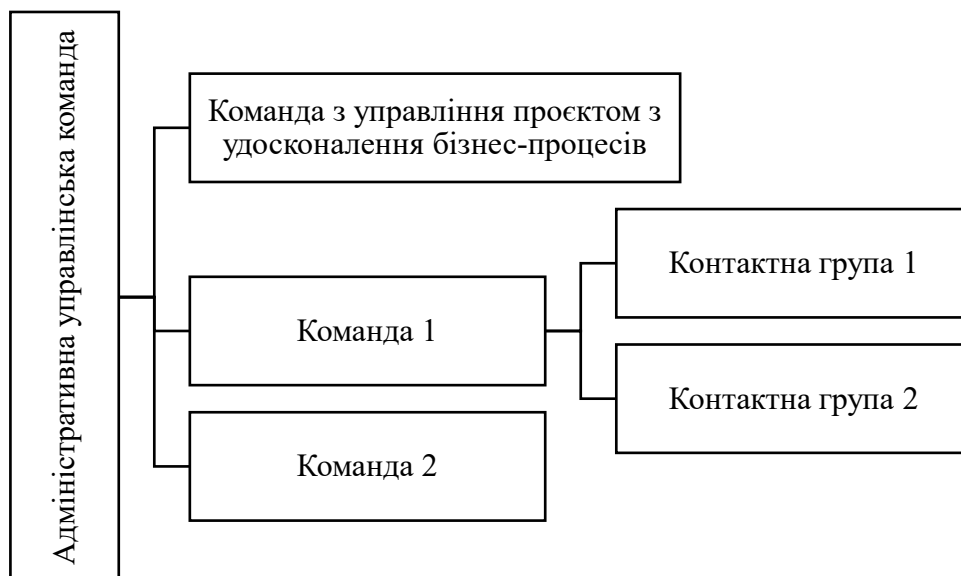


Рис. 3.2 Організаційна структура поліпшення адміністративного бізнес-процесу

Команда з удосконалення процесу (Process Improvement Team – PIT) є

групою, що займається проектом з поліпшення конкретного процесу. До складу такої команди зазвичай входять представники різних відділів організації. Команда з удосконалення процесу підпорядковується команді з управління проектом, яка відповідає за її керівництво та підтримку.

Контактні групи не є безпосередньою частиною проекту з поліпшення бізнес-процесів, однак вони виконують роль своєрідного «резонатора» для команди з удосконалення процесу, надаючи зворотний зв'язок і підтримку.

Крім того, після складання проекту удосконалення відбувається сам процес з шести етапів: (рис. 3.3)

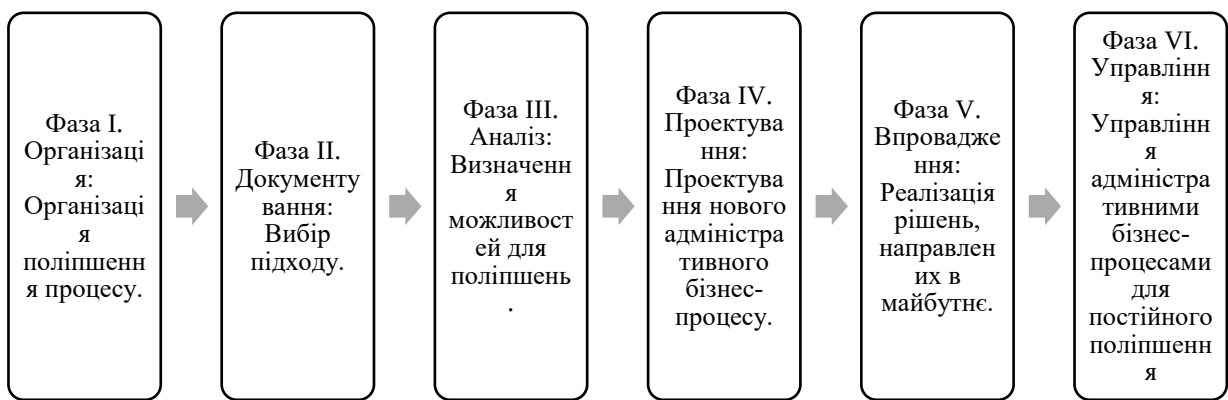


Рис. 3.3. Етапи удосконалення бізнес-процесів [8]

Варто звернути увагу на сучасні тенденції в бізнес-процесах, та запропонувати підприємству автоматизацію процесу налаштування та запуску програмно-апаратних комплексів. Удосконалення полягає в інтеграції автоматизованої системи для відслідковування статусу проекту, автоматичного виконання тестових перевірок і налаштувань обладнання, а також інтеграції з іншими системами компанії для поліпшення координації між різними відділами.

Ось кілька варіантів програм, які можна застосувати:

- TestComplete – платформа для автоматизованого тестування, яка підтримує тестування настільних, веб і мобільних застосунків, а також тестування інтерфейсів серверного обладнання та програмних рішень [9].
- Jira (у поєднанні з Jira Automation) – інструмент для управління проектами та відстеження задач, що дозволяє автоматизувати процеси

тестування, запуску та моніторингу проєктів [10].

- SolarWinds Network Performance Monitor –платформа для моніторингу стану мережі, яка дозволяє автоматично перевіряти і налаштовувати мережеве обладнання, а також виявляти і усувати проблеми в мережі [11].

Зобразимо очікувані ефекти від впровадження рішень: (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Очікуваний ефект від впровадження кожного з інструментів

| Інструмент                             | Очікуваний ефект                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TestComplete                           | Підвищення швидкості тестування<br>Зменшення ймовірності помилок<br>Масштабованість тестування<br>Зниження витрат на тестування<br>Полегшення інтеграції з іншими інструментами                                                                                   |
| Jira (у поєднанні з Jira Automation)   | Покращене управління проєктами<br>Підвищення прозорості завдань та прогресу проєктів<br>Зниження ймовірності помилок в процесах управління проєктами<br>Підвищення продуктивності команди<br>Генерація аналітичних звітів для оцінки ефективності роботи проєктів |
| SolarWinds Network Performance Monitor | Покращення продуктивності мережі<br>Зменшення часу на усунення неполадок<br>Прогнозування потенційних проблем з мережею<br>Покращення ефективності адміністрування мережі<br>Зниження витрат на обслуговування та технічну підтримку мережі                       |

Зобразимо економічні показники ефективності у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Економічне обґрунтування впровадження інструментів

| Показник                                            | Кількість   |
|-----------------------------------------------------|-------------|
| <i>TestComplete</i>                                 |             |
| Кількість тестувальних помилок на місяць            | 100 шт.     |
| Час, витрачений на одну помилку тестувальником      | 20 хв.      |
| Загальний час, витрачений тестувальниками на місяць | 33,33 год.  |
| Вартість години роботи тестувальника                | 250 грн     |
| Загальна вартість роботи тестувальників на місяць   | 8 332,5 грн |
| Загальна вартість роботи тестувальників на рік      | 99990 грн   |

| <i>Jira (у поєднанні з Jira Automation)</i>                |             |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| Кількість задач на місяць, що потребують вручну управління | 150 шт.     |
| Час, витрачений на управління однією задачею               | 10 хв.      |
| Загальний час, витрачений на місяць                        | 25 год.     |
| Вартість години роботи менеджера проектів                  | 300 грн     |
| Загальна вартість роботи менеджерів проектів на місяць     | 7 500 грн   |
| Загальна вартість роботи менеджерів проектів на рік        | 90 000 грн  |
| <i>SolarWinds Network Performance Monitor</i>              |             |
| Кількість проблем з мережею на місяць                      | 50 шт.      |
| Час, витрачений на вирішення однієї проблеми               | 30 хв.      |
| Загальний час, витрачений на місяць                        | 25 год.     |
| Вартість години роботи адміністратора мережі               | 350 грн     |
| Загальна вартість роботи адміністраторів мережі на місяць  | 8 750 грн   |
| Загальна вартість роботи адміністраторів мережі на рік     | 105 000 грн |

Таким чином можна стверджувати, що запропоновані інструменти мають доцільність для впровадження.

Підіб'ємо підсумки фінансових вигод від впровадження запропонованих інструментів:

- Впровадження TestComplete: економія на зарплаті тестувальників: впровадження автоматизованого тестування за допомогою TestComplete дозволяє значно зменшити витрати на тестування та час, витрачений тестувальниками на виконання помилок, що призводить до економії в розмірі 99,99 тис. грн на рік.

- Впровадження Jira (Jira Automation): очікуване зниження витрат на управління проектами: автоматизація управлінських процесів, завдяки використанню Jira та Jira Automation, дозволяє зменшити витрати на управління проектами та час, витрачений менеджерами на контроль завдань. Це дає економію у розмірі 90,00 тис. грн на рік.

- Впровадження SolarWinds Network Performance Monitor: очікуване зниження витрат на адміністрування мережі: використання платформи для моніторингу мережевого обладнання дозволяє знизити витрати на адміністрування мережі та своєчасне виявлення проблем. Економія складе 105,00 тис. грн на рік.

Загальна економія від впроваджених рішень складає 294,99 тис. грн на рік. Ці показники відображають фінансову вигоду від впровадження кожного інструменту та дозволяють оцінити їх ефективність для підприємства.

Впровадження запропонованих удосконалень забезпечує значне покращення бізнес-процесів компанії, оскільки автоматизація тестування, управління проектами та моніторингу мережі дозволяє зменшити витрати часу, підвищити ефективність роботи співробітників та знизити ймовірність помилок. Це не лише зменшує операційні витрати, але й покращує швидкість реагування на зміни на ринку та дозволяє компанії більш ефективно використовувати ресурси. Завдяки автоматизації рутинних процесів зменшується навантаження на менеджерів та інші підрозділи, що дозволяє їм зосередитись на більш важливих завданнях, таких як розвиток бізнесу або впровадження нових інновацій. Крім того, такі вдосконалення підвищують прозорість управлінських процесів, що дає змогу точніше оцінювати ефективність і приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку. В результаті компанія стає більш конкурентоспроможною та готовою до швидких змін на ринку, що зміцнює її позиції та дозволяє зберігати стабільний розвиток.

## ВИСНОВКИ

1. ТОВ «МТІ» є одним з найбільших імпортерів і дистриб'юторів високотехнологічного обладнання та інноваційних рішень в Україні, з понад 30-річним досвідом. Компанія спеціалізується на постачанні обладнання, програмного забезпечення та хмарних сервісів від провідних світових виробників. Основний акцент діяльності робиться на проєктній дистрибуції, зокрема, на реалізації корпоративних рішень для системних інтеграторів.

Фінансові результати за 2023 рік свідчать про деякі труднощі, зокрема, зниження чистого доходу на 23% та скорочення виручки в усіх категоріях продукції. Проте, компанії вдалося знизити собівартість та адміністративні витрати, що позитивно позначилося на валовому прибутку та операційній ефективності. Однак скорочення грошових коштів і власного капіталу вказує на наявність фінансових проблем.

4. Оцінка ефективності бізнес-процесів через кількісні та якісні методи допомагає виявити проблеми та можливості для вдосконалення. Кількісні показники, як-от складність і ресурсоємність, забезпечують об'єктивну оцінку, тоді як SWOT-аналіз допомагає виявити слабкі місця. Ці інструменти сприяють оптимізації ресурсів, підвищенню ефективності процесів і покращенню задоволеності клієнтів, що є ключовим для розвитку підприємства.

5. Аналіз ефективності та якості бізнес-процесів ТОВ «МТІ» виявив низку важливих аспектів, які визначають поточний стан підприємства. Незважаючи на наявність сильних сторін, таких як використання нових технологій та можливість вдосконалення виробничого процесу, підприємство стикається з істотними проблемами, зокрема, зростанням витрат і неефективним використанням ресурсів. Показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності вказують на певні труднощі з управлінням оборотними активами, зниженням фінансової незалежності та зменшенням ефективності використання капіталу. Зниження інтегрального показника

ефективності бізнес-процесів у 2023 році порівняно з 2022 роком підтверджує стабілізацію, але також свідчить про необхідність покращення процесів для досягнення більшої ефективності. Загалом, ТОВ «МТІ» потребує покращення управління витратами, оптимізації використання ресурсів та вдосконалення стратегії розвитку для зміцнення фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

6. У третьому розділі роботи було розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи бізнес-процесів для ТОВ «МТІ». Загальна економія від впроваджених рішень складає 294,99 тис. грн на рік, що відображає фінансову вигоду від кожного інструменту та їх ефективність для підприємства. Автоматизація тестування, управління проектами та моніторингу мережі дозволяє значно знизити витрати часу, підвищити продуктивність співробітників і зменшити кількість помилок. Це не тільки знижує операційні витрати, але й покращує швидкість реагування на зміни ринку, дозволяючи компанії ефективніше використовувати ресурси. Автоматизація рутинних процесів звільняє час менеджерів для більш важливих завдань, таких як розвиток бізнесу та інновацій. Впровадження цих удосконалень також підвищує прозорість управлінських процесів, що сприяє кращому оцінюванню ефективності і прийняттю обґрунтованих рішень. Це зміцнює конкурентоспроможність компанії і дозволяє їй успішно адаптуватися до змін на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Madhani, P. M. Performance Optimisation of Retail Industry: Lean Six Sigma Approach. ASBM Journal of Management. 2020. Vol. 13. № 1. Pp. 74-91. URL: <https://ssrn.com/abstract>.
2. Бондаренко С. М. Система «бережливе виробництво плюс шість сигм» як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 17. С. 62-67.
3. Валявський С. М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС.
4. Варяниченко О.В., Карасьова Г.В. Стандарти ISO 9000: якість як принцип та основа довіри між виробником та споживачем. Економічний вісник НГУ. 2009. № 1. С. 115-122
5. Григор'єв Д. Моделювання бізнес–процесів підприємства URL: <http://www.valex.net/articles/process.html>.
6. Гриненко В. В. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018 147 с.
7. Гринчуцька С.В. Управління якістю. Конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030501 “Менеджмент”.
8. Данченко, О. Б., Семко, О. В., Мазуркевич, А. Г. Методи оптимізації бізнес-процесів компанії в умовах діджиталізації. Project, Program, Portfolio Management. РЗМ-2021: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 2021. С. 72-75.
9. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. No 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_11\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34) (дата звернення: 20.06.2024).
10. ДСТУ ISO 9000: 2015 Системи управління якістю. Основні

положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT)

11. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT) : [пер. з англ.]. На заміну ДСТУ ISO 9001-2001; Чин. від 01.09.2009. К.: Держспоживстандарт України, 2009. VII, 26 с.

12. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 64–69. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2013\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2013_3_17) Кравченко М.О., Лаврова А.О. Аналіз підходів до бізнес– моделювання стартап проектів. Актуальні проблеми економіки і управління.

13. Лазаренко Ю. О., Гарафонова О. І. Особливості формування системи управління якістю продукції бізнес-організації на базі концепції «шість сигм». Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 лист. 2021 р.). Харків, 2021. С. 303-305.

14. Лисенко О.А. Дослідження аспектів впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування та управління діяльністю підприємств. Економічний простір. 2012. № 62. С. 206–213.

15. Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. Випуск 2. С. 43 – 52

16. Мінеєв Є. І. Моделювання бізнес–процесів URL: <http://zavantag.com/docs/663/index-1248743.html>.

17. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво, 2019. № 2. С. 104-110.

18. Офіційний вебсайт «MTI». URL: <https://www.mti.ua/>

19. Пістунів І. М. Моделювання бізнес процесів. Дніпро : НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: [http://pistunovi.inf.ua/MOD\\_BIZ\\_IPOU.pdf](http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf)

20. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2–ге, доповнене. Львів: „Новий світ – 2000”, 2003. 272 с.
21. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 3. 2016. С. 113-123.
22. Фінансова звітність «МТІ». URL: <https://clarity-project.info/>
23. Шереметинська О.В. Формування системи якості підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021.
24. Яцух О. О. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 173-180.
25. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2013. Вип. 3.С. 64–69. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2013\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2013_3_17)